

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social
Licenciatura en Periodismo

Tesis monográfica/Tesina

**Cultura Organizacional: el rol de la comunicación en la
integración de equipos distribuidos.**

Estudio de Caso: Empresa Globant



Realizado por:

Gracia Giuliana Marsili

Director/a de la Carrera de Periodismo: Lic. Ana Laura García Luna
Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Lic. Maximiliano Bongiovanni
Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza
Asignatura: Tesina
Cátedra: Prof. Lic. Érica Walter
Prof. Leonardo Cozza

Buenos Aires, 17 de diciembre de 2014
giulianamarsili@gmail.com
+54 911 15 6056 1094

Abstract

La globalización, el trabajo en espacios multiculturales y el avance de la tecnología hacen que las compañías se expandan hacia otros mercados generando la apertura de nuevas oficinas. Este contexto dinámico genera un gran impacto en las organizaciones al proponer nuevas modalidades de trabajo centradas en el trabajo colaborativo e integrado de equipos distribuidos geográficamente.

De este modo, las organizaciones se enfrentan al desafío de integrar a sus empleados en función de objetivos específicos que generen un sentimiento de pertenencia respecto de la organización independientemente de las diferencias geográficas y culturales que los separan.

La hipótesis que orienta esta investigación postula que “la comunicación interna es utilizada por las organizaciones como herramienta estratégica para consolidar una cultura organizacional que integre equipos geográficamente distribuidos”.

En los primeros capítulos, se revisan los conceptos de “Cultura Organizacional”, “Organización comunicante” y “Red de facilitadores”, y se indaga en la interacción entre cultura, comunicación y entorno. A través de estos conceptos, se avanza en el caso de estudio que comprende el análisis de Globant, una compañía de tecnología con nueve centros de desarrollo dentro de la Argentina.

Esta investigación indaga en el rol que asume la comunicación interna como principal vehículo de transmisión y consolidación de la cultura organizacional y cómo se vale de distintos mecanismos y elementos para generar unidad entre equipos distribuidos en distintas oficinas.

PALABRAS CLAVE:

**Cultura Organizacional- Comunicación interna- Trabajo Colaborativo-
Geodispersión- Trabajo Distribuido- Globant**

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que fueron testigo de este camino recorrido.

A mi familia y amigos de la facultad, que me brindaron su apoyo en todo momento y que con sus palabras de aliento me animaron en todo el proceso de investigación.

Gracias también a mi tutor de tesis, Maximiliano Bongiovanni, quién siempre supo poner orden a mis ideas y brindarme la respuesta precisa a mis inquietudes.

Por último, un agradecimiento especial a las más de cuatrocientas personas de Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Rosario, Tandil, Bahía Blanca, Mar del Plata, Chaco y Tucumán que destinaron parte de su valioso tiempo en colaborar con mi investigación.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

Abstract	2
Introducción.....	7
Estructura y Metodología	8
Capítulo I.....	11
1.1 Aproximación al concepto de Cultura Organizacional.....	11
1.2 Cultura Organizacional como una forma de adaptación al entorno.	15
1.3 Orígenes de la cultura organizacional: Rol de los Fundadores	16
1.4 Funciones y tipos de Cultura Organizacional.	18
1.5 Mundo globalizado, Jugadores globales.	21
Capítulo II	27
2.1 Hacia una Organización Comunicante.....	27
2.2 Cultura y comunicación: Una relación simbiótica	29
2.3 Concepto de Comunicación Interna.....	32
2.4 Clasificación y dirección de las comunicaciones.	34
2.5 Mensajes Clave y red de facilitadores.	35
Estudio de Caso	37
Capítulo III	37
3.1 Acerca de Globant	37
3.2 Cultura Organizacional en palabras de la compañía.....	39
Capítulo IV	46
4.1 ¿Cómo Comunica Globant?	46
4.2 Red de facilitadores a lo largo del país.	69
4.3 Cultura Organizacional en palabras de los empleados.	79
4.4 Tres pilares de la Cultura Organizacional: Comunicación, Red de Facilitadores y empleados.....	109
Conclusiones.....	116
Bibliografía.....	123
Apéndice	
Anexo	
Reseña	

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Dispersión geográfica de los empleados.....	45
Ilustración 2. Comunicado de la Campaña "The Globant Way".....	48
Ilustración 3. Campaña "The Globant Way".....	50
Ilustración 4. Comunicado "Conectando Globers y divirtiéndonos".....	57
Ilustración 5. Comunicado "Learn more about Córdoba".....	58
Ilustración 6. Comunicado "Las Leñas2012".....	60
Ilustración 7. Comunicado "Happy International Creativity and Innovation Day".....	62
Ilustración 8. Comunicado "Labs communities" Bringing globers together through their passions.....	63
Ilustración 9. Comunicado ¿Qué será, será?.....	65
Ilustración 10. Comunicado "OlympicGames".....	66
Ilustración 11. Comunicado "Globant's 4th Annual Band Contest".....	67
Ilustración 12. Comunicado "Office GlobART¿Demostranos que sos un artista".....	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de empleados por Oficina.....	10
Tabla 2. Esquema de respuestas a la encuesta enviada a empleados de la compañía	80

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Esquema de respuestas por Oficina.....	81
Gráfico 2. Buenos Aires - Calificación de valores	82
Gráfico 3. Buenos Aires - Manifestaciones de la Cultura.....	84
Gráfico 4. Córdoba - Calificación de valores.....	85
Gráfico 5. Córdoba - Manifestaciones de la Cultura	87
Gráfico 6. Rosario - Calificación de valores	88
Gráfico 7. Rosario - Manifestaciones de la Cultura	90
Gráfico 8. Tandil - Calificación de valores	91
Gráfico 9. Tandil - Manifestaciones de la Cultura	93
Gráfico 10. Bahía Blanca - Calificación de valores.....	94
Gráfico 11. Bahía Blanca - Manifestaciones de la Cultura.....	96
Gráfico 12. Mar del Plata - Calificación de valores	97
Gráfico 13. Mar del Plata - Manifestaciones de la Cultura.....	99

Gráfico 14. Chaco - Calificación de valores	100
Gráfico 15. Chaco - Manifestaciones de la Cultura.....	102
Gráfico 16. Tucumán - Calificación de valores.....	103
Gráfico 17. Tucumán - Manifestaciones de la Cultura.....	105
Gráfico 18. La Plata - Calificación de valores	106
Gráfico 19. La Plata - Manifestaciones de la Cultura.....	108



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

*“Culture isn’t just one aspect of the game,
It is the game. Culture is everything”¹*

Louis V. Gerstner Jr.

Actualmente estamos inmersos en un mundo globalizado donde las relaciones en las organizaciones se tornan cada vez más complejas. En la constante búsqueda de nuevos y diversos mercados, las organizaciones se expanden dentro y fuera de sus países y las empresas con múltiples oficinas cobran mayor protagonismo al estar constituidas por empleados que trabajan de forma colaborativa e integrada independientemente de la distancia que los separa. De este modo, se desafían las antiguas modalidades de trabajo y surge la necesidad de trabajar con grupos integrados de empleados geográficamente dispersos, por lo que el trabajo colaborativo asume un rol clave.

Mientras que la colaboración global se convierte en una decisión estratégica tomada por las compañías, las variables socio-demográficas y culturales de este nuevo contexto dinámico presentan múltiples desafíos. Un ejemplo de esto son las diferencias culturales propias del lugar de origen de los empleados, hábitos, formas de comportamiento, particularidades del idioma que si bien puede ser el mismo puede presentar modismos propios de cada lugar.

En este contexto, la organización debe consolidar una cultura organizacional que integre acciones y empleados para subsanar la distancia que separa a sus empleados en términos geográficos. Debe integrarlos en función de objetivos específicos que generen un sentimiento de pertenencia respecto de la empresa independientemente de las diferencias geográficas y culturales. Es así que uno de los desafíos corporativos más grandes de las compañías queda planteado.

¹ “Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy. It can cost you”, *Knowmgmt*, Arizona State University, 30 de marzo de 2011. Disponible en internet en: <http://research.wpcarey.asu.edu/management-entrepreneurship/culture-clash-when-corporate-culture-fights-strategy-it-can-cost-you/>. Consultado el: 7 de diciembre de 2014.

La hipótesis que orienta este trabajo de investigación postula que “la comunicación interna es utilizada por las organizaciones como herramienta estratégica para consolidar una cultura organizacional que integre equipos geográficamente distribuidos”.

En este trabajo nos proponemos analizar cómo en empresas con múltiples oficinas, la comunicación asume un rol clave al momento de transmitir y consolidar una cultura organizacional que homogenice significados compartidos y trascienda las diferencias existentes entre los empleados de una misma organización. De este modo, nos proponemos investigar cómo por medio de iniciativas impulsadas por el área de comunicación, la compañía impulsa y fortalece una cultura propia de la compañía que sea común a todas las oficinas.

Al mismo tiempo, reconocemos la existencia de subculturas o particularidades culturales propias de cada lugar que pueden entrar o no en conflicto con la cultura organizacional que se quiere promover a nivel compañía. Es por esto que analizaremos también cuál es el papel que juega el área de comunicaciones en este sentido: si adopta o no una postura verticalista en la cual desde casa central se determina un mismo mensaje y cultura a promover para todos los empleados, o si se busca que los mensajes y acciones de comunicación se adapten al contexto geográfico y cultural particular de cada oficina en la cual se van a implementar o transmitir. En este análisis, nos proponemos dejar planteados los obstáculos y oportunidades que este desafío representa.

Esta tesina utiliza como caso de estudio a la empresa Globant, una compañía de origen argentino con múltiples oficinas en Argentina. La elección de esta empresa como caso de estudio se debe a que su estrategia de expansión y crecimiento anclada en la apertura de nuevas oficinas, creemos resulta representativa del contexto de trabajo colaborativo entre equipos distribuidos geográficamente.

Estructura y Metodología

En los primeros capítulos de la tesina, se establece el marco teórico que guiará la investigación. Para ello, fue preciso abordar conceptos como “cultura organizacional”, “comunicación interna”, “red de facilitadores”, y ahondar en la relación simbiótica existente entre cultura y comunicación.

El tercer capítulo de este trabajo aborda de forma específica el caso de estudio de la investigación, la empresa Globant. Allí se hace un breve recorrido por la historia de la compañía y cómo caracteriza su cultura organizacional. Es en este capítulo donde se desarrolla el análisis del caso. Para este análisis, nos limitamos a estudiar el desarrollo de la cultura organizacional en las oficinas que tiene la compañía dentro del territorio argentino: Cuáles son los valores que la consolidan, cómo se manifiesta y cómo se transmite.

La empresa tiene nueve oficinas en el país: Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Rosario, Bahía Blanca, Tandil, Mar del Plata, Tucumán y Chaco. De este modo, nuestro análisis toma como objeto de estudio diferentes comunicados, iniciativas y acciones pertenecientes a las distintas oficinas cuyo objetivo apunta a consolidar la cultura organizacional. Para relevar esta información, se realizaron entrevistas y encuestas a los principales involucrados y actores en lo que a la cultura organizacional respecta: miembros del área de comunicaciones de la compañía, los jugadores más representativos o Key Players y empleados en cada una de las oficinas.

Las entrevistas realizadas, incluyen entrevistas a miembros del equipo de comunicaciones de la compañía, responsables de la comunicación interna. De este modo, analizamos cómo se concibe a la cultura organizacional desde el área de comunicaciones propiamente dicha y cuáles son los mecanismos que utilizan para consolidarla en una empresa con múltiples oficinas.

También, se realizaron entrevistas a lo que se ha denominado como Key Players, aquellos jugadores clave que por el rol que cumplen en la organización se erigen en facilitadores de la comunicación en las distintas oficinas de la empresa. Con ellos realizamos entrevistas personales, telefónicas o por Skype.

Por último, realizamos encuestas por internet a distintos empleados para evaluar cómo perciben la cultura de la empresa, si la definen en términos similares o si la percepción de la misma varía en función de la oficina en la cual trabaja cada uno. La encuesta incluyó preguntas cerradas así como abiertas para poder obtener información cualitativa acerca del objeto del análisis. Cada encuestado respondió desde su lugar de trabajo para que sus respuestas estuvieran acordes al contexto geográfico y cultural de su

trabajo. El objetivo de este análisis fue poder reconocer, en el caso de existir, las diferencias y similitudes en la cultura y los modos de percibirla en las distintas oficinas.

Para realizar las encuestas, se tomaron muestras aleatorias de empleados en las distintas oficinas. La muestra incluía diversidad de género, edad y posición dentro de la organización. Ya que el factor geodispersión era una de las variables más importantes en nuestra investigación, nos propusimos trabajar con las respuestas de por lo menos el 10% del universo de empleados de las oficinas en Argentina. Asimismo, intentamos que esa muestra del universo, estuviera conformada por el 10% de los empleados de cada oficina para que sea una muestra lo más representativa posible siguiendo el siguiente esquema:

Tabla 1. Distribución de empleados por oficina

Oficinas	Universo (cantidad de empleados)	Muestra
Buenos Aires	942	94
Córdoba	441	44
Rosario	297	30
La Plata	179	18
Tandil	158	16
Chaco	85	9
Mar del Plata	69	7
Bahía Blanca	68	7
Tucumán	50	5
TOTAL	2289	230

Fuente: Información proporcionada por el área de People Care de Globant. Datos relevados el 31 de diciembre de 2013.

Capítulo I

1.1 Aproximación al concepto de Cultura Organizacional.

Para poder tener una acabada comprensión del objeto de esta investigación, en principio es importante poder aproximarnos a los que entendemos por Cultura Organizacional. Los autores Kroeber y Kluckhohn explican: “La cultura consiste en pautas explícitas e implícitas -de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por símbolos”². En la misma línea, José A. Garmendia la entiende como “el sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”³. Estas son dos de las numerosas definiciones existentes respecto de lo que es la cultura organizacional. Consideramos importante resaltar que ambas mencionan los símbolos en sus definiciones, es decir que hacen referencia a un significado abstracto asociado a un comportamiento, mensaje u objeto que puede ser explícito o implícito, que es más o menos compartido por un grupo, en el caso de las organizaciones por sus empleados, y que está relacionado con el entorno. Es elemental para nuestro análisis tener en cuenta la relevancia del *entorno*, ya que el contexto es una de las variables determinantes de la consolidación de la cultura organizacional, ya que puede determinarlas o afectarla en mayor o menor medida. Los símbolos se transmiten y consolidan a través de la comunicación, razón por la que decimos que es imposible hablar de cultura sin hablar de comunicación. Ambos elementos son inescindibles y se retroalimentan recíprocamente.

El autor Edgar Schein profundiza en el término de cultura organizacional:

Organizational Culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.⁴

² Kroeber A.L y Kluckhohn en Garmendia J. A. *Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos*, Madrid. Esic Editorial. 1994. P. 92.

³ Garmendía, José A. *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. Madrid. Esic Editorial, 1990. P.139.

⁴ Schein, Edgar H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management. Review, 25:2. 1984. P. 3. Traducción propia: La Cultura Organizacional es el esquema de supuestos básicos que un grupo determinado de personas ha inventado, descubierto y desarrollado para hacer frente a los problemas de

De este modo, Schein entiende que la cultura organizacional surge de las mismas personas que componen la organización. Asimismo, sostiene que la cultura organizacional responde a una necesidad de adaptación al entorno y que una vez considerada válida se consolida y es transmitida entre los empleados. Es así que nuevamente el entorno cobra importancia como factor determinante. En equipos distribuidos geográficamente, es clave pensar que las personas reúnen un mismo grupo de valores propio de su correspondiente lugar que contribuye a la adaptación a ciertas modalidades de trabajo, más aún si se trata de interactuar con equipos en otros lugares. Asimismo, queda establecido el rol esencial de la comunicación al momento de transmitir y consolidar la cultura. Una comunicación consolidada contribuye a trascender las distancias geográficas existentes.

El autor nos recuerda que cultura y grupo son factores inescindibles, no hay cultura a menos que haya un grupo que la tenga incorporada:

There cannot be a culture unless there is a group that “owns” it. Culture is embedded in groups, hence the creating group must always be clearly identified (...) A given group is a set of people who have been together long enough to have shared significant problems, who have had opportunities to solve those problems and to observe the effects of their solutions and who have taken in new members. A group’s culture cannot be determined unless there is such a definable set of people with a shared history.⁵

Es por esto que la cultura es adoptada por grupos claramente identificados y se afirma que no hay cultura organizacional sin un grupo que comparta una historia. Son las experiencias compartidas, los hábitos y comportamientos que se desarrollaron para hacer frente a un contexto dinámico, las que unen a un grupo de personas y hace que se consolide una cultura organizacional.

La incorporación de nuevos miembros al grupo es un elemento clave para analizar la cultura organizacional, ya que se enseña y comunica a los nuevos miembros aquello que es compartido por todos y considerado válido: “If a group passes on with conviction

adaptación externa e integración interna, y que al haber dado resultado, es considerado válido para enfrentar problemas futuros y es enseñado a los nuevos miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

⁵Schein, Edgar. Op.Cit. P. 3-4. Traducción propia: No puede haber una cultura a menos que haya un grupo que “posee” la misma. Cultura está incrustado en grupos, por lo tanto, el grupo de la creación siempre debe estar claramente identificado (...) Un grupo dado es un conjunto de personas que han estado juntos el tiempo suficiente para haber compartido problemas significativos, que han tenido oportunidades para resolver esos problemas y para observar la efectos de sus soluciones y que han llevado a nuevos miembros. Una cultura no se puede determinar a menos que haya un conjunto tan definible de personas con una historia compartida.

elements of a way of perceiving, thinking and feeling, we can assume that that group has had enough stability and has shared enough common experiences to have developed a culture”⁶. La comunicación cumple un rol muy importante al momento de transmitir esa cultura que se consolida. Muchas veces es una decisión estratégica de la organización transmitir una cultura organizacional determinada mediante ciertas acciones arbitrarias, y en otras oportunidades se desarrolla de modo involuntario e informal por los empleados a través de canales no convencionales. Este tipo de aspectos serán analizados más adelante.

Schein distingue en la cultura dos componentes fundamentales: el núcleo, donde se alojan las creencias básicas que son comunes a la mayoría de los miembros de la organización y que difícilmente varían y cuyas manifestaciones no se detectan fácilmente ya que no dejan huellas visibles. Son estas las que constituyen una cultura que es subyacente a la organización; y la periferia que se presenta en la superficie, es fácilmente perceptible y puede ir variando de acuerdo a cambios en el contexto⁷. Las creencias básicas hacen referencia a aquellos comportamientos que todos los empleados de una compañía comparten de manera inconsciente. No responde a un criterio concreto, sino que responde al “acá se trabaja así”. Esto difícilmente cambia o puede ser influenciado porque no es de fácil detección. De este modo, observamos cómo hay dos grupos distintos e interdependientes entre sí. Los que son inalterables y están alojados en el inconsciente del grupo, el “ser” de la compañía, y en contraste todos aquellos factores que son moldeables por la organización, el “parecer”:

Culture is not the overt behavior or visible artifacts one might observe on a visit to the company. It is not even the philosophy or value system that the founder may articulate or write down in various charters. It is the assumptions that underlie the values and determine not only behavior patterns, but also such visible artifacts as architecture, office layout, dress codes, and so on.⁸

⁶ Schein Edgar. Op.Cit. P.7. Traducción propia: Si un grupo es capaz de transmitir con convicción modos de percibir, pensar y sentir, se afirma que ese grupo ha desarrollado la suficiente estabilidad y ha vivido tales experiencias compartidas que ha desarrollado una cultura.

⁷ Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. [s.l.] Plaza & Janés, 1988. P. 30.

⁸ Schein Edgar, *The Role of the founder in creating Organizational Culture*. [s.l.] Organizational Dynamics. 1983. P.14. Traducción propia: La cultura no es la conducta manifiesta o artefactos visibles que se podrían observar en una visita a la empresa. Ni siquiera es la filosofía o el sistema de valores que el fundador puede articular o escribir en varios carteles. Se trata de los supuestos que subyacen a los valores y determinan no sólo los patrones de comportamiento, sino también los artefactos visibles tales como la arquitectura, el diseño de la oficina, los códigos de vestimenta, etc.